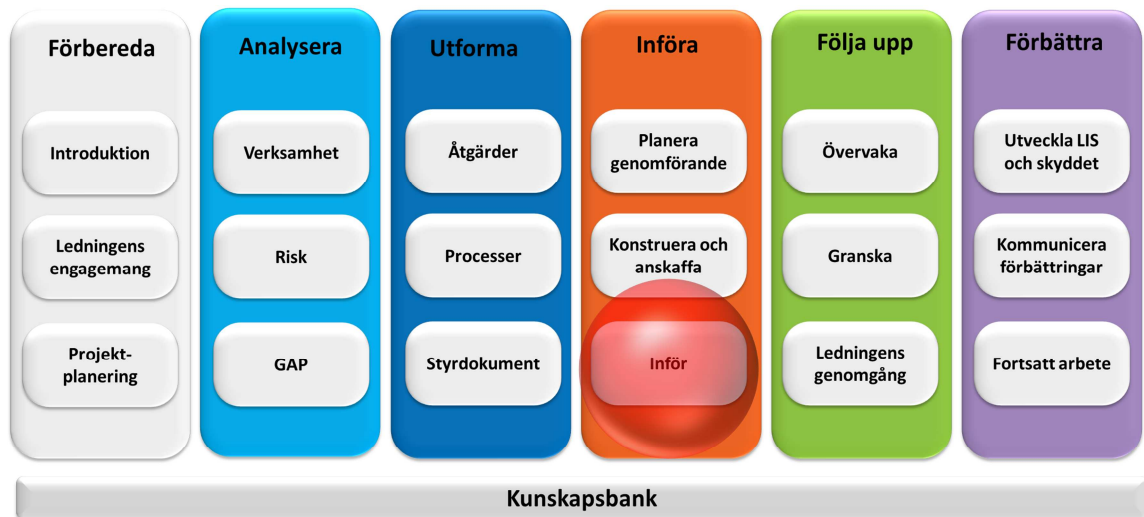




Införa



Det här dokumentet är en del av metodstödet som finns att tillgå på www.informationssakerhet.se



Upphovsrätt

Tillåtelse ges att kopiera, distribuera, överföra samt skapa egna bearbetningar av detta dokument, även för kommersiellt bruk. Upphovsmannen måste alltid anges som "MSB, www.informationssäkerhet.se". Vid egna bearbetningar får det inte antydast att MSB godkänt eller rekommenderar bearbetningen eller användningen av det bearbetade verket. Dessa villkor följer licensen "Erkännande 2.5 Sverige (CC BY 2.5)" från Creative Commons. För fullständiga villkor, se <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/se/legalcode>.

Författare

Helena Andersson, MSB
Jan-Olof Andersson, RPS
Fredrik Björck, MSB konsult (Visente)
Martin Eriksson, MSB
Rebecca Eriksson, RPS
Robert Lundberg, MSB
Michael Patrickson, MSB
Kristina Starkerud, FRA

Publicering

Denna utgåva publicerades 2011-12-15

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Leveransobjekt	4
1.2 Roller och ansvar.....	4
2. En generell införandeprocess.....	7
3. Arbetsuppgifter	9
3.1 Förbereda införandet	9
3.2 Anpassa organisationen och arbetssättet	10
3.3 Kommunicera förändringarna	12
3.4 Förbereda förvaltningen, tester och drift.....	13
3.5 Utbilda och träna	15
3.6 Driftsätta lösningen	16
3.7 Uppföljning/värdehemtagning	17
4. Pedagogik och marknadsföring.....	18
4.1 Svårigheter.....	18
4.2 Kommunikation	19
5. Förändringsledning	20
6. Nästa steg	20
Bilaga A: Bemanning – roller och definitioner.....	21

1. Inledning

Nu är alla säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser framtagna eller införskaffade och det är dags att låta dem göra nytta i verksamheten. Metoden i det här dokumentet kan användas för att införa säkerhetsåtgärder och processer i grupp eller enskilt.

Det här dokumentet beskriver hur man planerar införandet av säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser inom LIS-projektet samt hur man sedan inför dem på ett smidigt sätt. Syftet är att underlätta och effektivisera arbetet med att anpassa införandet till verksamheten och på så sätt se till att åtgärden fungerar bra. Dokumentet innehåller en generell införandeprocess med instruktioner, checklistor och mallar, och detta ska fungera som en ”verktygslåda” och ett stöd i det praktiska arbetet med införandet. Metoden beskriver främst hur man inför ett IT-system men de olika aktiviteterna fungerar även när det gäller att införa icke-tekniska åtgärder och processer, till exempel regelverk och utbildningsprogram.

Införandet av säkerhetsprocesser och säkerhetsåtgärder handlar till stor del om tekniska och administrativa åtgärder. En ny säkerhetsåtgärd kräver ofta att medarbetarna förändrar sitt beteende och denna förändring kan uppfattas som jobbig och störande. För att slutresultatet ska bli bra måste dock alla som berörs av förändringarna vara positivt inställda till dem. Införandet handlar alltså till viss del om pedagogik – att få alla med på båten. Den som förstår varför en åtgärd behövs har ju lättare att acceptera den.

Det här dokumentet börjar med en modell för hur det tekniska och administrativa införandet kan genomföras och slutar med några tips och råd om hur vi som ”säkerhetsinförare” kan närma sig den ”mjuka” sidan av införandet.

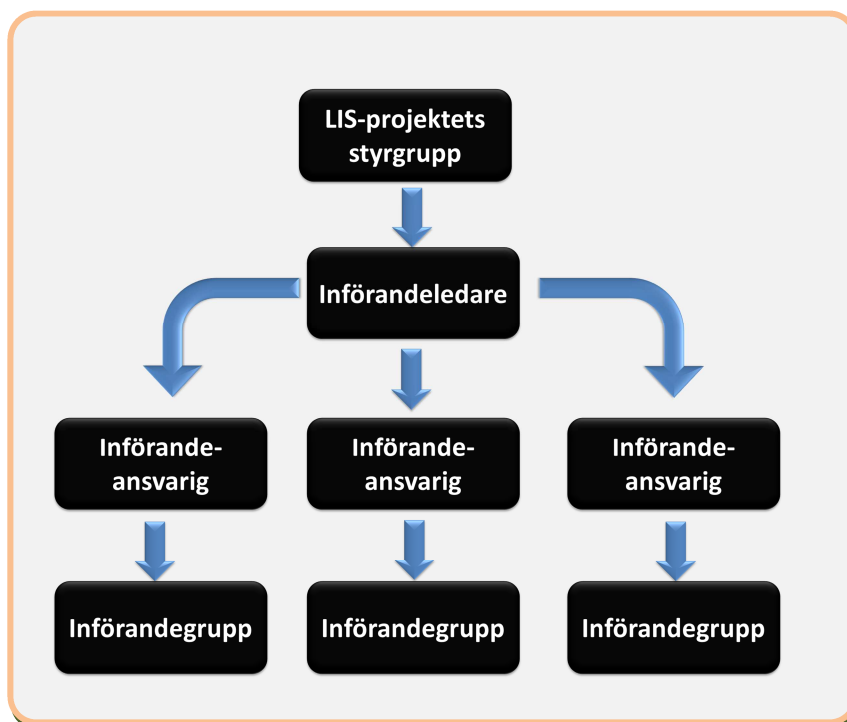
1.1 Leveransobjekt

I texten används uttrycket *leveransobjekt* för en specifik ”beställning” som hanteras av en införandeansvarig person (se nedan). Varje leveransobjekt består av en eller flera säkerhetsåtgärder eller säkerhetsprocesser som hör ihop med varandra.

1.2 Roller och ansvar

Ett införande kräver insatser från ett antal yrkesroller med olika ansvarsområden. En rekommendation är att använda de roller och ansvarsfördelningar som figuren nedan visar.

Figur 1. Schematisk bild över en införandeorganisation.



Införandeledare

Det övergripande ansvaret har *införandeledaren* som utsågs i samband med den övergripande planeringen i steget planera införande. Han eller hon är länken till LIS-projektets styrgrupp och ska hålla samman och följa upp införandeplanerna (se avsnittet "Arbetsuppgifter") för alla leveransobjekt.

Införandeansvarig

Ledaren utser en eller flera *införandeansvariga*. Han eller hon fungerar som en länk mellan *verksamheten* och LIS-projektet och ska hålla samman, koordinera och följa upp arbetet. Det är viktigt att den införandeansvarige inte bara tänker på teknik och metodik utan koncentrerar sig på införandet ur *verksamhetens perspektiv*. Målet är att människorna i verksamheten ska ta till sig förändringarna.

Införandegrupp

Den som är införandeansvarig för en eller flera leveransobjekt ska tidigt sätta ihop en *införandegrupp* som består av cheferna för de enheter som berörs av förändringarna. Bland deltagarna bör det också finnas personalrepresentanter från de berörda enheterna. I början av införandet är det viktigt att införandeledaren och den införandeansvarige har en tät dialog med de ansvariga chefer som berörs mest av leveransobjektet.

För att hitta ansvariga chefer är det bra att utgå från den ansvarsfördelning som föreslogs i gapanalysen. Samma fördelning kan nämligen användas även nu när det gäller nya åtgärder.

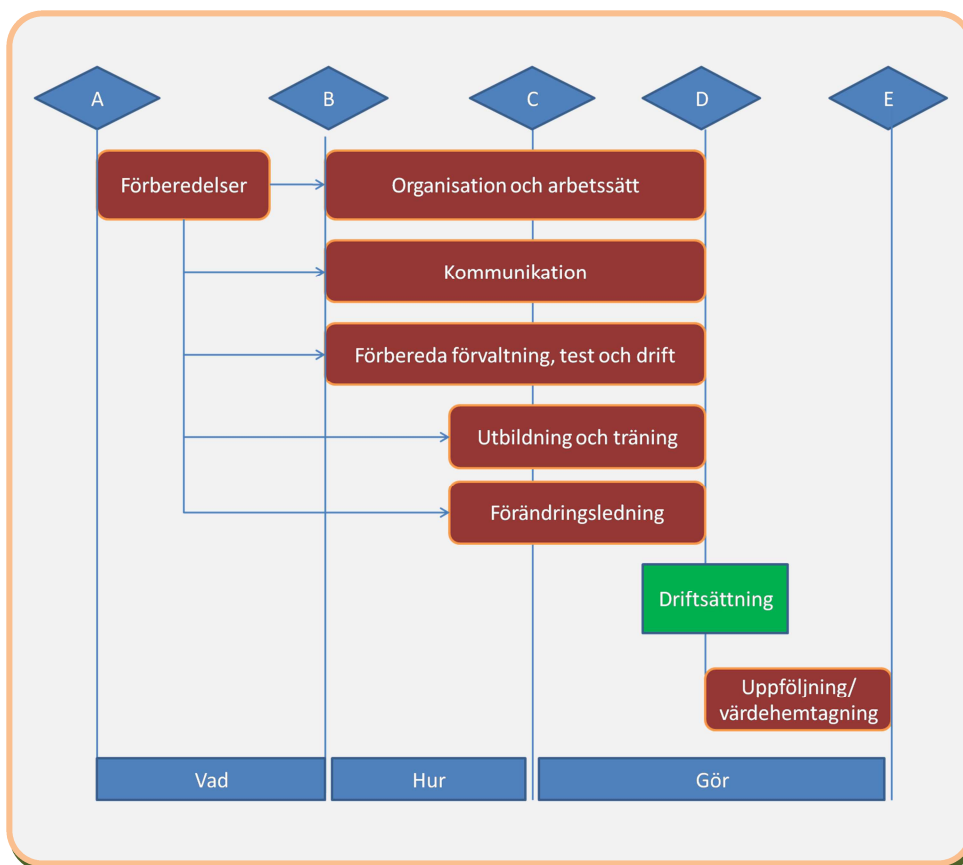
Tabell 1. Lathund för att hitta lämpliga chefer för olika typer av leveransobjekt.

Nummer enligt 27002	Kapitel	Bör besvaras av
5	Säkerhetspolicy	Säkerhetschef eller informationssäkerhetschef
6	Organisation av informations-säkerheten	Säkerhetschef eller informationssäkerhetschef
7	Hantering av tillgångar	Säkerhetschef eller informationssäkerhetschef
8	Personalresurser och säkerhet	Säkerhetschef, informationssäkerhetschef eller personalchef
9	Fysisk och miljörelaterad säkerhet	Säkerhetschef eller informationssäkerhetschef
10	Styrning av kommunikation och drift	IT-chef
11	Styrning av åtkomst	IT-chef
12	Anskaffning, utveckling och underhåll av informations-system	IT-chef eller utvecklingsansvarig
13	Hantering av informations-säkerhets-incidenter	Säkerhetschef, informationssäkerhetschef eller IT-chef
14	Kontinuitets-planering för verksamheten	Säkerhetschef eller informationssäkerhetschef
15	Efterlevnad	Säkerhetschef, informationssäkerhetschef eller IT-chef

2. En generell införandeprocess

Med LIS-projektet har verksamheten påbörjat övergången till ett nytt arbetssätt, där informationssäkerheten ska hanteras systematiskt enligt PDCA processen ("plan, do, check, act"). Införandet gäller här de verksamhetsanpassningar som måste göras i organisationen, till exempel nya arbetssätt och rutiner, organisationsförändringar, nya roller och ansvar samt utbildningar. Verksamheten behöver en generell införandeprocess som visar hur de nödvändiga verksamhetsanpassningarna ska genomföras. Självklart måste denna process fasas in i verksamhetens struktur för projektstyrning och systemutveckling. Figuren nedan visar den generella modellen för införandet.

Figur 2. Generell projektmodell för införandet.



Enligt bilden innehåller modellen fem stycken beslutspunkter, A–E. Verksamheten kan sedan passa in dessa beslutspunkter i sin egen processmodell. Kom ihåg att de här beslutspunkterna bara gäller för införandedelen och de ska inte blandas ihop med metodstödet övergripande beslutspunkter. De olika beslutspunkterna finns beskrivna i tabell 2. Leveranserna för de olika beslutspunkterna återges i tabell 3.

Tabell 2. Beslutspunkter i den generella införandeprocessen.

Beslutspunkt A	Här bestämmer beställaren till projektet hur införandet ska förberedas och tillsätter en införandeansvarig.
Beslutspunkt B	Införandeprocessens planeringsfas startar enligt införandeplanen.
Beslutspunkt C	Samtliga planer som behövs för införandet ska vara klara och sammanställda i en införandeplan som levereras till leveransorganisationen inför driftsättningen.
Beslutspunkt D	Ansvarig chef tar emot leveransobjektet och aktiverar det nya arbetssättet.
Beslutspunkt E	Införandeansvarig följer upp införandeprocessen (effekt- och värdehemtag följs upp enligt planen för projektet som helhet).

Tabell 3. Leveranser för respektive beslutspunkt.

Besluts- punkt	Leverans	Leverans- ansvarig	Leverans- godkännande
A	Utse införandeansvarig	Införandeledare	Referensgrupp
	Införandeplan (övergripande)	Införandeansvarig	Införandeledare
	Bilda införandegrupp	Införandeansvarig	Införandeledare
	Plan för effekt-/värdehemtag	Berörda enhetschef	Införandeledare
B	Plan för nytt arbetssätt	Berörda enhetschef	Införandeansvarig
	Plan för instruktioner	Berörda enhetschef	Införandeansvarig
	Kommunikationsplan	Kommunikationsansvarig	Införandeansvarig
	Utbildningsplan	Förvaltningsansvarig	Införandeansvarig
	Plan för acceptanstester	Testledare	Införandeansvarig
	Införandeplan (detaljerad)	Införandeansvarig	Införandeledare
C	Införanderapport	Införandeansvarig	Införandeledare
	Uppföljning av effekt-/värdehemtag	Berörda enhetschef	Införandeledare

3. Arbetsuppgifter

Nu är det dags att införa alla de planerade, konstruerade och anskaffade leveransobjekten. Det gör införandeansvarig genom en rad arbetsuppgifter.

Införandeansvarigs arbetsuppgifter:

1. Förbereda införandet
2. Anpassa organisationen och arbetssättet
3. Kommunicera förändringarna
4. Förbereda förvaltningen, tester och drift
5. Utbilda och träna de som berörs av införandet
6. Driftsätta leveranserna

3.1 Förbereda införandet

När ett leveransobjekt ska införas i verksamheten börjar införandeledaren med att utse en ansvarig person för införandet. Det bör vara någon som är väl insatt i verksamheten och som har gruppens respekt samt förmåga att driva införandeprocessen framåt. Den ansvarige ska sedan bilda en införandegrupp som planerar genomförandet i detalj. Den införandeplan som gruppen kommer fram till består främst av:

- kommunikationsplaner
- utbildningsplaner
- planer för ett nytt arbetssätt
- instruktioner för det nya arbetssätt som ska införas

Inledande gruppdiskussion

Införandegruppens första uppgift är att arrangera ett möte där deltagarna tar fram ett första utkast till en införandeplan. Vid diskussionen är det viktigt att få med deltagare från flera delar av verksamheten, till exempel

- representanter från linjeverksamheten (som berörs), både chefer och medarbetare
- processägare
- kommunikationsenheten
- personalenheten

- utbildningsansvarig
- förvaltningsansvarig
- testledare.

Exempel på schema för diskussionen

1. Inledning
2. Kort information om de leveransobjekt som ska införas och hur de hänger ihop
3. Identifiering av krav, beroenden och aktiviteter
4. Översyn och prioritering av aktiviteter
5. Planering av aktiviteter: tid och ansvar
6. Möjliga effekt-/värdehemtag
7. Riskanalys

Efter mötet ska den införandeansvarige personen dokumentera resultatet. Det viktigaste är att snabbt skriva ett första utkast till införandeplanen och skicka ut det så snart som möjligt till samtliga deltagare.

Den införandeansvarige ska sedan bilda en införandegrupp som bör bestå av ungefär de yrkesroller som deltog i gruppdiskussionen. Införandegruppen träffas regelbundet under hela införandeprocessen för att stämma av både pågående och planerade aktiviteter. Inför varje möte ska den införandeansvarige begära in statusrapporter från införandegrupperna. Under mötet fokuserar deltagarna på avvikelser, problem och knäckfrågor. Vid de första träffarna är det också bra att se över och revidera införandeplanen.

3.2 Anpassa organisationen och arbetssättet

Plan för nytt arbetssätt

När ett nytt tekniskt system tas i drift är det väldigt viktigt att även planera för *det nya arbetssätt* som systemet kräver. För att anpassa organisationen måste införandegruppen ta fram en plan för detta arbetssätt som bland annat ska svara på följande frågor:

- Hur ska arbetet bedrivas med det nya IT-stödet?
- Vilka nya former för samverkan behövs inom och mellan enheterna?
- Vilka stödåtgärder krävs under en ”etableringsfas”?

Det nya arbetssättet, som ska införas samtidigt som leveransobjektet tas i drift, är centralt i införandeprocessen. Planen för det nya arbetssättet ligger till grund för att ta fram nya eller revidera befintliga processbeskrivningar och instruktioner. Den införandeansvariga personen ansvarar för att ta fram planen och gör det lämpligtvis tillsammans med chefer och medarbetare från de berörda avdelningarna. Tabell 4 listar de viktigaste aktiviteterna för att ta fram planen för ett nytt arbetssätt. Där finns också ett antal stödfrågor.

Tabell 4. Övergripande aktiviteter som krävs för att anpassa arbetssättet till den nya säkerhetsåtgärden.

Aktivitet	Stödfrågor
Se över mottagarorganisationen.	Vilka är mottagarna? Får de nya roller och ansvar? Vad finns det för drivkrafter och motkrafter?
Etablera nya samarbetsformer inom enheten och med andra enheter.	Behöver personalen kompetensutveckling?
Se över enhetens rutiner så att de anpassas till det nya arbetssättet.	Vilka enheter och personer berörs? Hur involverar och informerar vi dem på bästa sätt?
Identifiera vilka instruktioner som måste uppdateras eller tas fram.	Vad måste vi göra annorlunda jämfört med i dag? Vad innebär de nya arbetsprocesserna och samverkansformerna för det dagliga arbetet?
Uppdatera eller ta fram samt remittera och fastställ instruktioner.	Hur ska det nya arbetssättet se ut?
Se över arbetsmiljön (arbetsplatser, teknisk utrustning och ergonomi).	Finns det något arbetsmoment som blir ”obekvämt” eller krångligt med det nya systemet eller den nya rutinen?
Ta fram en katastrofplan.	Hur gör vi om driftsättningen misslyckas?
Etablera en ny ansvarsfördelning.	Vem ska göra vad?
Ta fram en strategi för själva driftsättningen av det tekniska systemet och införandet av det nya arbetssättet, gärna genom att simulera driftsättningsdagen.	Vad kan gå snett när systemet sätts i drift? Hur kan vi hindra detta?

Bemanna mottagarorganisationen

De nya arbetssätten kan ibland kräva att man ändrar bemanningen på den avdelning som berörs. Det är chefen på avdelningen som ansvarar för att bemanningen ska stämma med planen för nytt arbetssätt och han eller hon ska därmed se över och identifiera hur resursbehov, roller, ansvar och befogenheter påverkas av det nya arbetssättet. En personalansvarig kan ibland behöva hjälpa till, exempelvis om man behöver anställa personal eller ha fackföreningarnas medverkan.

Mottagarorganisationen måste vara färdigbemannad i god tid inför driftsättningen av leveransobjektet, och vara beredda på att arbeta mer än vanligt den aktuella dagen och den närmaste tiden efteråt för att undvika förseningar.

Etablera samarbetsformer

Det nya arbetssättet kan kräva nya samarbeten med andra enheter, och då måste man skapa nya samarbetsformer med dem. Ett sätt att ordna två gruppdiskussionen: en för den berörda personalen, och en för de berörda cheferna och processägarna för att diskutera de samarbetsformer och gränssnitt som utgår från ”bör-läget”, det vill säga processflöden och samverkansdiagram. Den införandeansvarige ska planera och genomföra sådana aktiviteter tillsammans med de berörda enhetscheferna.

Planera för styrande- och stöjande dokument

Med det nya arbetssättet kan det bli nödvändigt att ta fram nya styr- och stöjande dokument eller revidera befintliga sådana. Detta ska de ansvariga cheferna göra tillsammans med berörda processägare, kvalitetssamordnare och representanter från kvalitetsledningsgruppen. Det första steget är att identifiera vilka dokument som berörs. Nästa steg är att bestämma vem som ansvarar för de olika dokumenten och vem som ska skriva dem. I verksamheten finns det troligen redan rutiner som anger hur dokumentet ska tas fram eller revideras och sedan remitteras och fastställas. Planen för dokumenten måste samordnas med utbildningsplanen eftersom det inte går att ha någon utbildning förrän dokumenten är färdiga. Dessutom måste dokumenten, systemstödet och utbildningsmaterialet hänga samman.

3.3 Kommunicera förändringarna

Det är väldigt viktigt att de som arbetar i verksamheten hela tiden blir informerade om kommande förändringar. Man bör också förklara varför förändringarna behövs och hur verksamheten i stort kommer att tjäna på dem. För att få en effektiv kommunikation ska LIS-projektets styrgrupp ta fram en

övergripande kommunikationsplan. Införandeansvarig ska sedan ta fram kommunikationsplaner för de enskilda leveransobjekten som ska följa den övergripande kommunikationsplanens strategier och prioriteringar.

LIS-projektets styrgrupp har i den övergripande planeringen utsett en *kommunikationsansvarig* som oftast hör till kommunikationsavdelningen. Han eller hon ansvarar för kommunikationsplanen, men den utarbetas i samråd med de ansvariga cheferna och/eller processägarna från verksamheten samt den införandeansvariga personen. Den kommunikationsansvarige ska också se till att de planerade aktiviteterna genomförs, även om han eller hon inte gör allt själv.

Kommunikationsplanen ska innehålla en beskrivning av *målgrupper*, *budskap* och *tidsatta aktiviteter*. De viktigaste målgrupperna att ta hänsyn till när man formulerar budskapet är

- IT-personal
- chefer
- medarbetare.

Kommunikationsplanen är ett levande dokument som kommer att uppdateras flera gånger under införandet, och är det viktigt att den införandeansvarige hela tiden informerar den kommunikationsansvarige om läget och förändringar i planeringen.

3.4 Förbereda förvaltningen, tester och drift

Verksamheten bör ha en *objektkarta* över de olika *förvaltningsobjekt* som hanteras. Den införandeansvarige ska tidigt identifiera vilket förvaltningsobjekt de planerade leveransobjekten hör till.

Närinförandeansvarig har beslutat mappningen mot ett förvaltningsobjekt ska ägaren utse en *förvaltningsansvarig* person, det vill säga den som operativt ska leda verksamheten. Om det gäller ett befintligt objekt finns den här organisationen redan. Om objektet är nytt och inte redan etablerat ska den förvaltningsansvarige låta förvaltningsobjektet genomgå en *etableringsprocess*.

Förvaltningsplan för objektet

Förvaltningsansvarig ska se över förvaltningsobjektets förvaltningsplan, och den förvaltningsansvarige ska bedöma leveransens påverkan på befintlig plan.

Acceptanskriterier och testplan

En testledare ansvarar för arbetet med att planera, leda och följa upp acceptanstestet. Tillsammans med de berörda cheferna ska han eller hon ta fram acceptanskriterier för säkerhetsåtgärden utifrån ett processperspektiv.

Acceptanskriterierna ska innehålla en beskrivning av en vanlig dag för de berörda enheterna, exempelvis antalet ärenden nedbrutna på ett relevant sätt, och en beskrivning av hur arbetet går till. Testplanen ska ange vad som krävs av systemet för att verksamheten ska kunna fungera och vad som bör acceptanstestas utifrån verksamhetens perspektiv.

Dessa acceptanskriterier ligger sedan till grund för planen för acceptanstester, som testledaren ska ta fram tillsammans med de berörda cheferna och leveransorganisationens testledare. Den införandeansvarig ska tidigt ta fram testspecifikationer som är kopplade mot funktionskrav (användningsfall) och processinriktade ”användningsfallsscenarioer”.

Användarrepresentanter och nyckelpersoner från användarstödet utses i samråd mellan de ansvariga cheferna, testledarna samt de förvaltnings- och utbildningsansvariga personerna. Funktionen *användarstöd* genomför acceptanstester för att både testa och lära sig den nya funktionen.

Leveransorganisationens acceptanstester utifrån ett system- och funktionsperspektiv ska vara genomförda och avslutade senast tre veckor före driftsättningen. Efter det kan verksamheten göra acceptanstester utifrån ett processperspektiv och utbilda användarna. Den förvaltningsansvarige ska tillsammans med leveransprojektets ledare se till att tidsplaneringen håller.

Definiera krav på servicedesk och användarstöd

Den förvaltningsansvarige ska tillsammans med en representant från leveransorganisationen definiera de krav som ställs på funktionerna servicedesk och användarstöd och med hänsyn taget till ett generellt avtal om servicenivån (”service level agreement” – SLA) för de system som införs. Vid behov gäller detta också för backoffice. På så sätt kan de som ska utföra säkerhetsåtgärden eller säkerhetsprocessen få tydliga uppdrag.

Plan för driftsättning

Den tekniska driftsättningen planeras i leveransorganisationen i samråd med de ansvariga cheferna och den förvaltningsansvarige. Dessutom ska den förvaltningsansvarige personen koordinera och synkronisera den tekniska driftsättningsplaneringen och den plan för det nya arbetssättet som de ansvariga cheferna har tagit fram inom ramen för införandet.

3.5 Utbilda och träna

Den förvaltningsansvarige personen ska planera personalens utbildningar och se till att de genomförs samt leverera krav på utbildningsmiljön till införandedaren. Detta ska han eller hon göra samråd med de ansvariga cheferna och utbildarna.

Utbildningsplan

Så snart som möjligt ska den förvaltningsansvarige ta fram en utbildningsplan i samråd med de ansvariga cheferna och utbildarna. Denna plan ska innehålla en beskrivning av målgrupperna:

- utbildarna
- utbildningsformen
- kraven på utbildningsmiljön
- utbildningens omfattning
- lokaler, utbildningsmaterial och övriga förberedelser, tillsammans med en tidsplan.

Personalen ska få lära sig och träna hur det nya IT-stödet fungerar men också hur arbetet ska gå till, det vill säga arbetsprocesserna. Utbildningsplanen är därmed starkt beroende av planen för det nya arbetssättet som de berörda cheferna ska ta fram tillsammans med de berörda processägarna och kvalitetssamordnarna. Dessutom måste utbildningsplanen ta hänsyn till alla nya och uppdaterade arbetsinstruktioner samt acceptanstesterna utifrån ett processperspektiv.

Utbildningsmiljö

Den förvaltningsansvarige ska samverka med leveransorganisationen genom att ställa krav på de tekniska utbildningsmiljöerna och utbildningen av utbildarna. Kraven på utbildningsmiljön måste definieras och kommuniceras i ett tidigt skede.

Förbereda utbildning

Utbildningen förbereds av utbildare enligt den framtagna utbildningsplanen. Förberedelserna går framför allt ut på att identifiera och boka utbildare och lokaler (utbildarna får gärna vara insatta i systemet, exempelvis genom att medverka i acceptanstester eller liknande) samt ta fram utbildningsmaterial i form av en checklista för utbildare och utbildningsmaterial för deltagarna, till exempel lathundar.

Utbildarna ska samråda med de ansvariga cheferna och den förvaltningsansvarige om vilka personer som bör vara utbildare, superanvändare och så vidare.

Utbildningsmaterial

Det går att ta fram utbildningsmaterial så snart instruktionerna är klara och fastställda. Utgångspunkten är att utbildningsmaterialet ska hänga ihop med processbeskrivningar, styrdokument och systemdokumentation. Utbildarna ansvarar för utbildningsmaterialet och samverkar i denna fråga med de ansvariga cheferna, den förvaltningsansvarige och processägaren samt kvalitetssamordnaren.

Service desk, användarstöd och backoffice

När den förvaltningsansvariga personen har definierat kraven på service desk och användarstöd ska införandeansvarig utreda i vilken mån dessa funktioner påverkas. Om det behövs ska införandeansvarig planera och ordna utbildningar för personalen inom service desk, användarstöd och backoffice.

Genomföra utbildning

De valda målgrupperna ska utbildas enligt planen och efteråt ska de nya användarna få behörighet till alla system de ska ha tillträde till. Inför utbildningen ska den förvaltningsansvarige informera IT om vilka som ska få vilken behörighet och när.

Tidsplan

Utbildningen ska genomföras före driftsättningen, så snart som systemet är acceptanstestat och utbildningsmiljön är klar. Normalt innebär detta att utbildningen planeras in under de tre sista veckorna före driftsättningen.

3.6 Driftsätta lösningen

Införandeansvarig använder en detaljerad införandeplan för att planera själva driftsättningen av de leveransobjekt som ska införas. Denna plan ska även kompletteras med ett mer detaljerat körschema fram till driftsättningsdatumet. Inför driftsättningen ska den förvaltningsansvariga personen informera IT om vilka användare som ska ha behörighet i det nya systemet, när och hur.

Under driftsättningen ser den förvaltningsansvarige till att funktionerna service desk, användarstöd och IT-drift är beredda på mer arbete än vanligt, liksom den eller de verksamheter som berörs.

Under en garantiperiod ska leveransorganisationen se till att det finns resurser för att kunna korrigera fel och därmed leverera en stabil version av leveransobjektet till förvaltningsorganisationen.

Tidsplan och överlämning

Införandeansvarig bör tidigt besluta om mappning mot ett förvaltningsobjekt. På så sätt kan den förvaltningsansvarige och verksamhetsrepresentanterna tidigt kan vara med och formulera kraven och granska delleveranserna.

I samband med driftsättningen bör införandeorganisationen göra en tydlig överlämning av det som ska införas till förvaltningsorganisationen, vid ett möte mellan den införandeansvarige och den förvaltningsansvarige personen. Systemet överlämnas i samband med driftsättningen, så när som på garantiperioden då leveransorganisationen korrigerar eventuella fel och slutför dokumentationen.

3.7 Uppföljning/värdehemtagning

Plan för uppföljning

Inför driftsättning och införande ska det planeras hur uppföljningen ska genomföras. Införandeansvarig planerar tillsammans med införandeledaren uppföljning av införandeprocessen, ansvariga chefer planerar hur effekt-/värdehemtagningen ska följas upp. Planerna ska innehålla en beskrivning av hur uppföljning ska ske och hur resultatet ska kommuniceras.

Uppföljning av införandeprocessen

Införandeansvarig följer upp införandeprocessen senast en månad efter driftsättning för att slutsatser och erfarenheter ska kunna tas till vara för att förbättra kommande införandeprocesser. Ett sätt att göra detta är att ha ett separat möte med införandegruppen för att utvärdera införandeprocessen, och att resultatet av denna presenteras och diskuteras i projektgruppen LIS för att få ytterligare input.

Införandeledaren ansvarar för att förbättra den generella införandeprocessen efter uppföljningen.

Uppföljning av resultat/effekt

Ansvariga chefer ansvarar för effekt-/värdehemtag i verksamheten utifrån de mål som definierats för leveransobjektet. Han eller hon ansvarar för att följa upp effekt-/värdehemtagningen av införandet av leveransobjektet enligt planen för uppföljning av hela LIS projektet.

4. Pedagogik och marknadsföring

En fotbollstränare som vill införa en ny försvarstaktik blir troligtvis inte särskilt framgångsrik om inte spelarna förstår *hur* det nya systemet fungerar. Men det är också viktigt att förstå *varför* det nya systemet ska införas. Därefter måste alla *vilja* få systemet att fungera.

I det här skedet av LIS-införandet har verksamheten nu ett antal nya säkerhetsprocesser och säkerhetsåtgärder som ligger på hyllan, redo att pluggas in i verksamheten. De flesta åtgärder kräver dock att medarbetarna förändrar sitt beteende. Ofta handlar det om väldigt små anpassningar, men åtgärderna kan också innebära omfattande förändringar i vardagsarbetet. Mindre anpassningar kan vara:

- nya regler för lösenord som numera måste innehålla både gemener, siffror och versaler
- ett nytt lösenordsskydd för den gemensamma filarean.

Större förändringar kan uppfattas som mer irriterande:

- Man måste numera dra passerkortet och slå en sexsiffrig kod för att komma in i arkivet.
- Det är numera förbjudet att koppla in en privat laptop på nätverket.
- Medarbetarna måste gå en kurs för att lära sig ett nytt system för säker fakturaattestering.

4.1 Svårigheter

Medarbetare som upplever nya säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser reagerar ofta på samma sätt. Det här är två vanliga reaktioner:

- *”Not invented here”*. Många är skeptiska mot sådant som de inte själva har bett om eller tycker sig behöva.
- *”What’s in it for me?”*. Om förändringen innebär en (subtilt) krångligare vardag är det lätt att strunta i nya riktlinjer om man inte ser någon egen kortsiktig vinning.

Hur man bemöter dessa reaktioner diskuteras härnäst.

4.2 Kommunikation

Det bästa sättet att lösa problemen är att tydligt förklara vilka förändringarna blir och varför de införs. Det är viktigt att inte bli för teknisk i kommunikationen utan att hålla beskrivningarna på en användarnivå. De flesta medarbetare bryr sig inte om tekniska detaljer som versionsnumret på det nyinstallerade antivirusprogrammet.

Det finns olika sätt att kommunicera och marknadsföra åtgärder, till exempel via

- utbildning på plats
- informationsfilmer på intranätet
- mejl
- policyer som publiceras på intranätet
- ”lathundar” (sammanfattning av regler).

Ett tips är att låta informationsavdelningen (om det finns en sådan) vara med och ta fram informationsmaterialet. Den som är alltför insatt i tekniken kan ha svårt att sätta sig i läsarens situation och fastnar ofta i tekniska detaljer.

Det kan också vara bra att gå tillbaka till aktiviteterna fastställa säkerhetsåtgärder och utforma säkerhetsprocesser, och genom dem spåra anledningen till att åtgärden införs.

Informationen bör anpassas till olika målgrupper eftersom de kan behöva olika motiveringar för att ta till sig nya rutiner. Man kan till exempel rikta informationen mot

- IT-avdelningen
- chefer
- medarbetare.

5. Förändringsledning

De ansvariga cheferna tar först fram en plan för det nya arbetssättet och därefter en plan för de aktiviteter som behövs för att leda förändringen. Båda planerna bygger på det beskrivna ”bör-läget”, det vill säga processflöden och ett tänkt arbetssätt, som ligger till grund för leveransobjekten som ska utvecklas.

Planen för förändringsledning måste lista de aktiviteter som behövs för att medarbetarna ska förberedas på nya eller förändrade samarbeten. Det gäller aktiviteter på både grupp- och individnivå, både inom den egna gruppen och med andra grupper. Inriktningen här bör vara det mjuka perspektivet såsom kultur, attityder och värderingar, att lyssna på och möta människor för att ge dem det stöd de behöver i förändringen. Exempel på aktiviteter på gruppnivå är seminarier eller coachmöten i grupp, medan aktiviteter på individnivå kan vara enskilda samtal med medarbetare.

De berörda cheferna behöver också ett strukturerat sätt att byta erfarenheter med varandra, för att underlätta införandeprocessen i varje grupp.

De ansvariga cheferna ska planera aktiviteterna för förändringsledning i samverkan med personalenheten. Sedan ska de genomföras i samband med att den aktuella säkerhetsåtgärden eller säkerhetsprocessen införs. Om det behövs kan man samordna dessa aktiviteter med verksamhetsövergripande insatser för att leda förändringen. I den planeringen deltar personalenheten men också kommunikationsenheten.

6. Nästa steg

Nu är det stora arbetet klart och det är dags att övervaka och granska vilka effekter skyddet har fått. Det behandlas i nästa steg.

Bilaga A: Bemanning – roller och definitioner

Diskussionsgruppen ska bestå av representanter från verksamheten som berörs, både på chefs- och medarbetarnivå, samt representanter från LIS-projektet, kommunikationsenheten och personalenheten. Gruppen bör även inkludera den utbildningsansvariga, den förvaltningsansvariga, kvalitetschefen och representanter från informationssäkerhet och IT-områdena. Det gör ingenting om deltagarna är många. Tabell A1 identifierar och definierar de olika rollerna i införandet.

Tabell A1: Beskrivning av bemanning – roller och definitioner.

Roller i införande		Definition
Införandeledare		Övergripande ansvarig för samtliga pågående införanden
Införandeansvarig		Ansvarig för att driva och koordinera arbetet med att införa det aktuella leveransobjektet
Linjeverksamhet	Ansvarig chef	Den eller de chefer för linjeverksamhet(er) som ansvarar för att införa leveransobjektet i verksamheten, t.ex. enhetschef
	Mellanchefer (ev.)	Mellanchefer i linjeverksamhet(er) som berörs av införandet, t.ex. gruppchef
	Medarbetare	Medarbetare i linjeverksamhet(er) som berörs av införandet, t.ex. assistent eller handläggare
Informationssäkerhetsområdet	Informationssäkerhetschef	Ansvarig chef för informationssäkerhetsområdet
	Förvaltningsansvarig	Ansvarig för förvaltning samt samordningsansvarig mot test och drift

Roller i införande		Definition
	Utbildningsansvarig	Representant från informations-säkerhets-området som ansvarar för att planera och genomföra utbildningar vid införandet av åtgärderna eller processerna
LIS-projektet	Projektledare	Projektledare för LIS-projektets aktuella fas som ansvarar för leveranser från projektet
	VAK	Representant som ansvarar för verksamhetsanalys och krav
	Test	Representant som ansvarar för system- och acceptanstester
	Kommunikationsansvarig	Representant från kommunikations-enheten som ansvarar för kommunikation vid införandet
	Personal-enheten	Representant från personalenheten som ansvarar för personalfrågor, förändringsledning m.m.
	Processägare	Representant från verksamheten som ansvarar för process- och styrdokument